

# جدال احسن در مباحثات و مناظرات سازمانی

چکیده: توان سخن گفتن، مباحثه و تبیین مسائل، یکی از امور مهم در رهبری سازمان می باشد. با سخنرانی خوب در تبیین برنامه ها و مشکلات و راه حل های موفق، نیروها را دلگرم، کدورت ها را مرتفع ساخته و دوستی و محبت را در بین کارکنان بوجود می آورند. در سازمان ها بسیار دیده شده است، گفتگوها نه تنها باعث پیشرفتی در مذاکرات نمی شود بلکه طرفین در عقاید باطل خویش راسخ و استوارتر می شوند. هدف از بحث و مجادله، برتری جویی و تفوق طلبی و شرمنده ساختن طرف مقابل نیست، بلکه هدف، تأثیر کلام و نفوذ سخن در اعماق روح طرف است، و بهترین راه برای رسیدن به این هدف شیوهی قرآنی است. جدال احسن یا محمود، مناظره ای برای اثبات حق و نفی باطل، و ثمره ای آن رشد و هدایت است. در این مقاله سعی بر آن است موضوع جدال احسن در مباحثات و مناظرات سازمانی بر طبق آیات قرآنی و روایات بررسی شود.

کلیدواژه ها: جدال احسن، مناظره، مباحثه، سازمان، جدال نیکو.

دکتر مهدی یاراحمدی

خراسانی

دانش آموخته ی دکتری مدیریت  
دانشگاه آزاد اسلامی واحد  
مشهد و مدرس مدعو همان  
دانشگاه  
MahdiyArAhmadi@gmail.  
com

راضیه عامری فرد

(نویسنده ی مسئول)  
دانش آموخته کارشناسی ارشد  
مدیریت بازرگانی  
Razieh.Amerifard@yahoo.  
com

تاریخچه ی مقاله

دریافت: ۱۳۹۸/۳/۱۳  
پذیرش: ۱۳۹۸/۵/۲۳

## ۱. مقدمه

کوشش دو یا چند واحد اجتماعی پیچیده برای تأثیر متقابل روی اندیشه‌های یکدیگر جهت رسیدن به نظری مشترک در سازمان را گفتگو می‌نامند. اما این تعریف در واقعیت با پیچیدگی‌هایی همراه است.

نوع صحبت کردن افراد در سازمان در هر سطحی باشد مهم است، اما وقتی حرف زدن با جدال و مجادله همراه باشد اهمیت و تأثیرگذاری آن مضاعف می‌شود و گاهی می‌تواند تبعات زیانباری برای فرهنگ و هویت وحدت یک سازمان داشته باشد.

مباحثه، از ریشه‌ی بحث به معنای جستجو نمودن، تعامل اشخاص و افکاری است که به دنبال یافتن حقیقت هستند. این‌گونه مباحثه در سازمان گاهی به مشاجره نیز کشیده می‌شود؛ ولی حتی در این صورت، بحث بر سر حقیقت و به انگیزه‌ای حقیقت‌جویی انجام می‌شود و هیچ‌گونه غرض شخصی و انگیزه‌های خودخواهانه در آن وجود ندارد.

از آنجایی که ذات و مؤلفه جدل، نوعی نزاع به قصد غلبه و چیرگی و به نیت منصرف کردن شخص از رأی و نظرش می‌باشد نمی‌تواند در دایره‌ی گفت‌وگوهای معمولی و عادی باشد. از این روست که امکان خروج از مبادی آداب

و رفتارها و گفتارهای پسندیده و نیک در آن بسیار وجود دارد.

مجادله، مطلقاً مذموم نیست و قرآن کریم از گفتگو و بحث‌های منطقی نهی نکرده، بلکه بحث و جدالی مذموم و ناپسند است که سرکوبگرانه و همراه با فریاد و جنجال و خشونت باشد و سرانجام به هتک حرمت و ریختن آبروی مردم بی طرف و بی گناه منتهی شود، و گرنه در صورتی که هدف از بحث و مجادله برتری جویی نباشد بهترین راه برای روشن شدن حقایق خواهد بود.

خداوند متعال بهترین شیوه‌ی مناظره با سایرین را مطرح می‌فرماید: تعبیر ﴿بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ (العنکبوت، ۴۶) در این آیه همه روش‌های صحیح و مناسب مباحثه، اعم از الفاظ مؤدبانه و همراه با احترام، فصاحت در گفتار و محتوای سخن و به طور کلی «جدال احسن» را در بر می‌گیرد. زیرا هدف از مناظره و مباحثه برتری جویی، تحقیر طرف مقابل، جدال و به کرسی نشاندن سخن خویش نیست، زیرا در این صورت، هرگز پیش‌رفت فکری حاصل نمی‌شود. هدف از مناظره تأثیر کلام و نفوذ سخن در اعماق روح دیگری است.

در سوره‌ی نحل نیز خداوند به پیامبر دستور می‌دهد که در مقام دعوت مردم از سه روش استفاده کند: اول به وسیله‌ی حکمت؛ دوم به وسیله‌ی تحریک احساسات آنها در موعظه و سوم استفاده از مقدمات جدلی، آن هم به صورت زیبایی که احساسات طرف مقابل جریحه‌دار نشود. ﴿ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَ جَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَ هُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ﴾ (النحل، ۱۲۵).

از دوران قبل از انقلاب صنعتی، که علم مدیریت در قلمروی فلسفه قرار داشت

و پس از آن نیز، ظهور مدیریت علمی توسط «فردریک تیلور» تا دیدگاه‌های نوین مدیریت، از جمله رویکردهای اقتضایی و سیستمی بوده و هیچ‌یک از درجه‌ی بهره‌وری و پویایی لازم جهت حل مشکلات جوامع انسانی، به طور کامل برخوردار نبوده‌اند، علت این امر را می‌توان در بی‌توجهی این مکاتب به اهمیت اصول اخلاقی و معنویات در زندگی انسان دانست.

مدیریت اسلامی از قرآن نشأت گرفته و منطبق با احکام الهی است و بر اساس بینش و اعتقادات مذهبی تدوین می‌یابد. در این دیدگاه انسان مخلوق و بنده‌ی خداوند متعال است و در عبودیت خداوند می‌تواند مسیر رشد و کمال را طی نماید. پیروی مدیران مسلمان از ضوابط و الگوهای مدیریت اسلامی در امر هدایت و اداره‌ی سازمان‌های جوامع اسلامی، امری ضروری و مهم است. حکومت و مدیریت اسلامی وقتی تحقق می‌یابد که هم حاکمان و مدیران اشخاص دین‌باور، پرهیزگار، خوش خلق باشند و هم شیوه‌ی اعمال حکومت و مدیریت آنان منطبق بر معیارها و الگوهای حکومتی و مدیریت مقرر در شریعت باشد. شیوه‌ی اسلامی اداره‌ی یک سازمان امری است که با تحقیق در منابع اسلامی و تأمل و دقت در نحوه‌ی عمل رهبران معصوم الهی می‌توان بدان دست یافت. اهمیت ارتباطات به حدی است که بخش عمده‌ای از اوقات کار مدیران و رهبران را به خود اختصاص می‌دهد. با توجه به گستردگی حوزه‌ی مسائل ارتباطی در سازمان و مدیریت می‌توان ادعا کرد که بسیاری از مشکلات سازمانی و اجتماعی از ضعف ارتباطات نشأت می‌گیرند. اهمیت ارتباطات مؤثر، بدین دلیل است که فراگردی ایجاد می‌کند که انجام وظایفی مانند برنامه‌ریزی،

سازمان دهی، هدایت و رهبری و کنترل را برای مدیران تسهیل می‌کند و هم‌چنین مدیران را در تحقق وظیفه‌ی هماهنگی و استفاده از زمان یاری می‌رساند. ارتباطات مؤثر را قلب مدیریت می‌دانند. در الگوی ارتباطی، فرستنده‌ی پیام مفهوم ذهنی خویش را در قالب عینی به صورت پیام ارسال می‌دارد و گیرنده پس از دریافت آن برای خود مفهومی ذهنی ایجاد کرده و پیام را درک می‌کند. شاید این ذهنی-عینی شدن پیام مشکل‌ترین بخش جریان ارتباطی باشد، زیرا باید این جریان به گونه‌ای طی شود که پیام، همان اثری را که فرستنده در نظر دارد در ذهن گیرنده ایجاد کند (جلیلیان، ۱۴۰۰، ص ۲۸۷). مباحثه و مناظره در سازمان نوعی ارتباط است که گاهی منجر به تعارض در سازمان می‌شود. راجرفیشر می‌گوید: «مهم است به خاطر داشته باشیم که مذاکره وقتی می‌تواند به نتیجه برسد که حرف‌ها و معیارهای ما، عینی باشند. به عبارت دیگر، همه‌ی طرف‌های درگیر در مذاکره‌ی آن معیارها را به یک شکل بفهمند و درک کنند». مجادله، اختلاف نظر و مباحثه در کار امری ناگزیر است که گاه و بی‌گاه سازمان را دچار چالش می‌کند. چگونگی مواجهه و شیوه‌ی برخورد با این مسأله تأثیر بسزایی در روند فعالیت‌های سازمان دارد. مدل رفتاری مناظره و مباحثه در مدیریت اسلامی و در سازمان آخرت‌گرا، باید منطبق با اصول و قوانین و الگوهای اسلامی باشد که شیوه‌ی صحیح آن است.

جدال را می‌توان به دو نوع کلی تقسیم‌بندی کرد: جدال احسن و جدال باطل. گاهی به اعتبار زمینه‌ی علمی جدال می‌توان را به دو نوع عالمانه و جاهلانه نیز دسته‌بندی کرد.

## ۲. آداب جدال

قرآن آداب و شرایط خاصی را برای مجادله و گفت و گوی جدلی بیان کرده است که می‌بایست از سوی مؤمنان مراعات گردد تا اهداف مجادله به دست آید.

از جمله آدابی که قرآن برای مجادله کنندگان بیان داشته است، برخورد منطقی و استوار بر علم و دانش است

﴿قَالَ قَدْ وَقَعَ عَلَيْكُمْ مِنْ رَبِّكُمْ رِجْسٌ وَ غَضَبٌ أَ تَجَادِلُونِي فِي أَسْمَاءٍ سَمَّيْتُمُوهَا أَنْتُمْ وَ آبَاؤُكُمْ مَا نَزَّلَ اللَّهُ بِهَا مِنْ سُلْطَانٍ فَانظُرُوا إِلَيَّ مَعَكُمْ مِنَ الْمُتَنظِّرِينَ﴾ (الأعراف، ۷۱) یعنی: گفت: «راستی که عذاب و خشمی [سخت] از پروردگارتان بر شما مقرر گردیده است. آیا درباره نام‌هایی که خود و پدرانتان [برای بت‌ها] نام‌گذاری کرده‌اید، و خدا بر [حقانیت] آنها برهانی فرو نفرستاده با من مجادله می‌کنید؟ پس منتظر باشید که من [هم] با شما از منتظرانم. ﴿وَ مِنْ النَّاسِ مَنْ يُجَادِلُ فِي اللَّهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَ يَتَّبِعُ كُلَّ شَيْطَانٍ مَرِيدٍ﴾ (الحج، ۳) یعنی: و برخی از مردم در باره خدا بدون هیچ علمی مجادله می‌کنند و از هر شیطان سرکشی پیروی می‌نمایند.

﴿وَ مِنْ النَّاسِ مَنْ يُجَادِلُ فِي اللَّهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَ لَا هُدًى وَ لَا كِتَابٍ مُبِينٍ﴾ (الحج، ۸) یعنی: و از [میان] مردم کسی است که در باره خدا بدون هیچ دانش و بی‌هیچ رهنمود و کتاب روشنی به مجادله می‌پردازد،

﴿أَلَمْ تَرَوْا أَنَّ اللَّهَ سَخَّرَ لَكُمْ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَ مَا فِي الْأَرْضِ وَ أَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعَمَهُ ظَاهِرَةً وَ بَاطِنَةً وَ مِنَ النَّاسِ مَنْ يُجَادِلُ فِي اللَّهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَ لَا هُدًى وَ لَا كِتَابٍ

مُنِيرٌ﴾ (لقمان، ۲۰) یعنی: آیا ندانسته‌اید که خدا آنچه را که در آسمان‌ها و آنچه را که در زمین است، مسخر شما ساخته و نعمت‌های ظاهر و باطن خود را بر شما تمام کرده است؟ و برخی از مردم درباره خدا بی‌آنکه [دانش و رهنمود و کتابی روشن] داشته باشند] به مجادله بر می‌خیزند.

﴿الَّذِينَ يُجَادِلُونَ فِي آيَاتِ اللَّهِ بِغَيْرِ سُلْطَانٍ أَتَاهُمْ كَبْرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ وَ عِنْدَ الَّذِينَ آمَنُوا كَذَلِكَ يَطْبَعُ اللَّهُ عَلَى كُلِّ قَلْبٍ مُتَكَبِّرٍ جَبَّارٍ﴾ (الغافر، ۳۵) یعنی: کسانی که درباره آیات خدا - بدون حجّتی که برای آنان آمده باشد - مجادله می‌کنند، [این ستیزه] در نزد خدا و نزد کسانی که ایمان آورده‌اند [مایه] عداوت بزرگی است. این‌گونه، خدا بر دل هر متکبر و زورگویی مَهر می‌نهد

﴿إِنَّ الَّذِينَ يُجَادِلُونَ فِي آيَاتِ اللَّهِ بِغَيْرِ سُلْطَانٍ أَتَاهُمْ إِنْ فِي صُدُورِهِمْ إِلَّا كِبْرٌ مَا هُمْ بِبَالِغِيهِ فَاسْتَعِذْ بِاللَّهِ إِنَّهُ هُوَ السَّمِيعُ الْبَصِيرُ﴾ (همان، ۵۶) (یعنی: در حقیقت، آنان که درباره نشانه‌های خدا - بی‌آنکه حجّتی برایشان آمده باشد - به مجادله بر می‌خیزند در دل‌هایشان جز بزرگ‌نمایی نیست [و] آنان به آن [بزرگی که آرزویش را دارند] نخواهند رسید. پس به خدا پناه جوی، زیرا او خود شنوای بینا است.

از دیگر آداب مجادله برخورد نیکو و حسن معاشرت در بیان و رفتار است. به طوری که آن سوی مجادله از رفتار و نحوه بیان مومن دلخور نگردد.

﴿ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَ جَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَ هُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ﴾ (النحل، ۱۲۵) یعنی: با حکمت و اندرز نیکو به راه پروردگارت دعوت کن و با آنان به [شیوه‌ای]

که نیکوتر است مجادله نماید. در حقیقت، پروردگارتو به [حال] کسی که از راه او منحرف شده داناتر، و او به [حال] راه یافتگان [نیز] داناتر است.

﴿وَلَا تُجَادِلُوا أَهْلَ الْكِتَابِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِلَّا الَّذِينَ ظَلَمُوا مِنْهُمْ وَقُولُوا آمَنَّا بِالَّذِي أُنزِلَ إِلَيْنَا وَأُنزِلَ إِلَيْكُمْ وَإِلَيْنَا وَإِلَهُكُمْ وَاحِدٌ وَنَحْنُ لَهُ مُسْلِمُونَ﴾  
 (العنکبوت، ۴۶) یعنی: و با اهل کتاب، جز به [شیوه‌ای] که بهتر است، مجادله مکنید - مگر [با] کسانی از آنان که ستم کرده‌اند - و بگویید: «به آنچه به سوی ما نازل شده و [آنچه] به سوی شما نازل گردیده، ایمان آوردیم؛ و خدای ما و خدای شما یکی است و ما تسلیم او بییم.»

سومین سفارش قرآن به اهل مجادله آن است که رفق و مدارا را در هنگام مجادله با مخالفان مراعات کنند. طبرسی در مجمع‌البیان، مراد از مجادله احسن را مجادله همراه با رفق و مدارت‌تعریف می‌کند (همو، ج ۵، ص ۶۰۵).

### ۳. هدف از جدال احسن

هدف از جدال احسن، نفوذ در افکار و اعماق روح مخاطب است. از این رو، در این روش باید کوشید که وی مطلب حق را به عنوان فرزند روح خود بپذیرد تا به آن علاقه مند شود و آن را نتیجه فکر خود بداند. استفهامی بودن بسیاری از حقایق توحیدی قرآن، شاهد این معنا است؛ هم‌چنین باید از هر آنچه حس لجاجت مخاطب را برمی‌انگیزد، خودداری کرد: ﴿وَلَا تَسُبُّوا الَّذِينَ يَدْعُونَ مِنْ دُونِ اللَّهِ فَيَسُبُّوا اللَّهَ عَدْوًا بِغَيْرِ عِلْمٍ﴾ (الأنعام، ۱۰۸) یعنی: به معبودانی که مشرکان به جای خدا می‌خوانند، دشنام ندهید، که آنان ناآگاهانه و از سر دشمنی به خدا دشنام می‌گویند.



### ۱.۳. مجادله چه زمانی اتفاق می‌افتد؟

جایی سخن از جدال می‌شود که ذهن مخاطب پراز افکار باطلی است که به سازمان آسیب می‌رساند. در اینجا حکمت و موعظه اثر ندارد. اگر تفکر غلط در ذهن باشد، نمی‌توانیم حقایق را در آن، جا دهیم. در اینجا به بیان قرآن سخن از بحث آزاد و جدال به نیکوترین شیوه به میان می‌آید.

### ۲.۳. معنی لغوی جدال احسن

مجادله واژه‌ای است، عربی از ماده‌ی جدل؛ این لغت در کتب لغت به معنای درگیری و خصومت و سرشاخ شدن با یکدیگر با انواع فنون آمده است. این لغت هم در معنای مثبت و هم در معنای منفی به کار رفته است، اما بیشتر، این کلمه در معنای منفی آن استعمال شده است (ابن منظور، ۱۴۱۴ ق، ج ۱۱، ص ۱۰۴-۱۰۵).

واژه‌ی «احسن» اسم تفضیل از ریشه‌ی «حُسن» است. گفتنی است برخی کلمه‌ی احسن را «مسلوب المفاضله» در نظر گرفته‌اند: احسن در جدال برای مبالغه در حُسن است؛ یعنی تقدیر آیه‌ای که در آن جدال احسن آمده «بالمجادلة الحُسنی»، بهترین شکل مجادله بوده است. ابن منظور آن را به معنای ضد قبح، نازیبایی آورده است (همو، ج ۱۳، ص ۱۱۴). اما راغب اصفهانی، حُسن را عبارت از هر اثر بهجت آفرین و شادی بخش می‌داند که به آن رغبت داشته باشیم. پس سخن راغب، هر دو وجه قبلی را شامل می‌شود؛ زیرا هرچه زیبا یا نیکو باشد، بالطبع شادی بخش و مطلوب نیز هست. وی در ادامه سه شکل برای حسن بر می‌شمارد:

۱- آن چه عقل می‌پسندد.

۲- آنچه هوای نفس می‌پسندد

۳- آن چه از جهت حس، شایان تو جه است؛ بنابراین جدال احسن به هر جدال نیکو و مطلوب اطلاق می‌شود (همو، ص ۹۵).

مترادف جدال عبارت است از: آرزو، بحث، پرخاش جویی، پیکار، جر، جنگ، حرب، خصومت، رزم، زدو خورد، ستیز، ستیزه، عناد، کشمکش، گیرودار، مجادله، مخاصمه، مرافعه، مشاجره، معرکه، مقاتله، منازعه، مناقشه، نبرد، نزاع، نزار.

برابر پارسیان شامل: زد و خورد، نبرد، کارزار، رزم، کشمکش. دال. [ج] (ع مص) خصومت کردن با کسی. (منتهی الارب) از آنندراج. سخت خصومت کردن (اقرب الموارد). با کسی و اکاویدن بخصومت (تاج المصادر بیهقی). پیکار، نبرد، رزم، جنگ، نزاع، مناقشه و خصومت. (ناظم الاطباء). جنگ و خصومت کردن. (غیاث اللغات). سختی در مخاصمت. گفتگو بر سبیل منازعت و مغالبت، خصام، داوری، جدل، مجادله. در عربی مرادف قتال است که از کشش و کوشش با کسی کاویدن بدشمنی و دشمنی کردن باشد.

کنون که نام کنه بر دلتم بتپید

چنان کجدال بددل تپد بروز جدال» آغاجی (نک: لغت‌نامه اسدی، ص ۱۱۶)

رسول خدا ﷺ مجادله و ستیزه‌جویی را از اوصاف زشت و ناپسند یک مسلمان برشمردند و همواره مسلمانان را از پرداختن به آن بر حذر داشته، از آن

نهی می فرمودند. مجادله، واژه‌ای است، عربی از ماده‌ی «جدل». این لغت در کتب لغت به معنای درگیری و خصومت و سرشاخ شدن با یک دیگر با انواع فنون آمده است (ابن منظور، ۱۴۱۴ ق، ج ۱۱، ص ۱۰۴-۱۰۵).

رسول خدا ﷺ از مجادله پرهیز داشت، به طوری که روایت شده، ایشان خود را از سه چیز به شدت دور نگه می داشت: جدال و کشمکش، پرحرفی و ذکر مطالب بی فایده (شیخ صدوق، ۱۳۵۸ ش، ج ۲، ص ۲۸۴).

رسول خدا ﷺ جدال را اگر چه شخص محق نیز باشد فاقد خیر برشمرده ترک آن را از نشانه‌های تواضع دانستند، (شیخ صدوق، ۱۳۶۱ ش، ص ۳۸۱).

درگیری‌های لفظی و قسم خوردن را جدال می گویند و از جدال به معنای اول در باب صوم و اعتکاف و در معنای دوم در باب حج سخن رفته است. جدال به معنای درگیری در مقام گفت و گو (مراء) است. واژه‌ی مراء: یعنی گفتگوهایی که نه برای روشن شدن حق است بلکه برای نشان دادن خود است.

جدال یا به قصد احقاق حق و ردّ باطل انجام می گیرد، یا به قصد اظهار فضل و چیرگی بر طرف مقابل. قسم اول، پسندیده، بلکه از برترین طاعات است (التجفی الجواهری، ۱۳۶۲ ش، ج ۱۷، ص ۲۰۳).

برخی، جدال را به لحاظ حکم تکلیفی به پنج قسم تقسیم کرده اند:

۱. جدال واجب: و آن جدالی است که به قصد احقاق حق و از بین بردن باطل صورت می گیرد و دفع منکر و اقامه‌ی واجب متوقف بر آن است.

۲. جدال مستحب: که به قصد یاد شده در جدال واجب انجام می شود و

برپایه‌ی عمل مستحب و جلوگیری مکروه منوط به آن است.

۳. جدال مباح: که با غرض اظهار حق - بدون آنکه برای جدال کننده یا دیگری نفعی دینی متصور باشد و توأم با رفتار قبیح نیز نباشد - انجام می‌گیرد، مانند: نقد سخن کسی به جهت غلط ادا کردن آن از نظر ادبی.

۴. جدال مکروه: که هم‌چون جدال مباح، فاقد نفعی دینی است؛ لیکن احتمال می‌رود بحث به ارتکاب رفتاری قبیح کشیده شود.

۵. جدال حرام: که با غرض به زانو درآوردن طرف و رسوا کردن او و اظهار چیرگی و مانند آن انجام می‌گیرد، یا آنکه مستلزم ترک واجبی می‌گردد؛ بلکه هر بگو مگویی که فاقد غرض صحیح و اظهار حق می‌باشد (نک: مجمع الفائدة، ج ۵، ص ۳۹۵).

#### ۴. معنای جدل و حکمت

در احتجاج‌های نبی اکرم صلی الله علیه و آله گاه برهان ابتدایی ارایه شده، از مقدمات حق و یقینی استفاده می‌شود که این نوع استدلال را حکمت می‌نامند و گاهی به صورت جدال ثانوی، مقدمات مورد پذیرش رقیب و خصم مورد استفاده قرار می‌گیرد که این نوع استدلال، جدال نام دارد، لیکن جدال به نحو احسن، زیرا در هیچ‌یک از محورهای مقدمات و نتیجه این قیاس جدلی نه حقی باطل جلوه داده می‌شود و نه باطلی حق؛ نه جهلی بر کسی تحمیل می‌شود و نه از جهل مخاطب سوء استفاده خواهد شد، زیرا محور اصیل رسالت، دعوت به عقل و شکوفایی خرد است (نک: جوادی آملی، تفسیر موضوعی قرآن کریم، ج ۹ سیره‌ی رسول اکرم صلی الله علیه و آله در قرآن).

در ویکی‌الکتاب آماده است: «معنی جِدَال: مجادله کردن (مجادله در اصل به معنای اصرار در بحث و پافشاری کردن در یک مسأله برای غالب شدن در رأی است)» جدال احسن، روش انبیاء علیهم‌السلام در دعوت به راه خدا بوده است. بر پایه‌ی آیات ۳ و ۸ حج، جدال احسن باید آگاهانه باشد؛ زیرا جدل از روی علم، به اعتقاد حق منتهی می‌شود و جدال بدون علم، به اعتقاد باطل می‌انجامد (نک: طبرسی، مجمع‌البیان، ج ۷، ص ۱۳۰؛ فخر رازی، التفسیر، ج ۲۷، ص ۲۹) در روایات اهل بیت علیهم‌السلام نیز به جدال احسن ترغیب شده است؛ چنان‌که در حکمت‌های منسوب به امیر مؤمنان، علی علیه‌السلام آمده است که جوانان تان را به بحث و مجادله توصیه کنید. هم‌چنین به فرموده‌ی امام عسکری علیه‌السلام وقتی به امام صادق علیه‌السلام عرض شد که پیامبر اکرم صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم و ائمه علیهم‌السلام از جدال در دین نهی کرده‌اند، امام صادق علیه‌السلام فرمود: از جدال به طور مطلق نهی نشده، بلکه از جدال غیر احسن نهی شده است؛ آن‌گاه امام صادق علیه‌السلام به آیات ۱۲۵ النحل و ۴۶ العنکبوت که به جدال احسن ترغیب می‌کنند، استناد کردند (نک: التفسیر المنسوب إلى الإمام العسکری علیه‌السلام، ص ۵۲۷، ح ۳۲۲؛ علامه مجلسی، ۱۳۷۵ ش، ج ۲، ص ۱۲۵) جدال احسن باید با سخن مهرآمیز و توأم با نرمی و وقار و آرامش، و برای یاری حق صورت گیرد و با حجت و دلیل عقل پسند و پرهیز از هرگونه اذیت، درشتی، خشونت و سخت‌گیری باشد. آیات فراوانی در قرآن کریم، از مصادیق جدال احسن‌اند؛ مانند:

﴿وَيَقَوْمٍ مَّا لِي أَدْعُوكُمْ إِلَى النَّجْوَةِ وَتَدْعُونَنِي إِلَى النَّارِ﴾ (الغافر، ۴۱). یعنی: ای گروه من، چه می‌شود که من شما را به نجات فرا می‌خوانم و شما مرا به آتش فرا می‌خوانید؟

﴿وَإِنَّا أَوْ إِيَّاكُمْ لَعَلَىٰ هُدًى أَوْ فِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ﴾ (سبأ، ۲۴) یعنی: ما یا شما به طریق هدایتیم و یا در گم راهی آشکاریم.

﴿قُلْ أَرَأَيْتُمْ إِنْ كَانَ مِنْ عِنْدِ اللَّهِ نَمٌّ كَفَرْتُمْ بِهِ مِنْ خَبَرٍ دَهِيدٍ﴾ (فصلت، ۵۲) یعنی: بگو: به من خبر دهید؛ اگر قرآن از جانب خداوند باشد، و آن را انکار کرده باشید، چه کسی گم راه‌تر از آن کس است که به مخالفتی دور و دراز آمده باشد.

## ۵. اهمیت جدال و مناظره

جدال و مناظره از دو جهت است:

۱- دعوت مردم غیرمسلمان به اسلام و آگاهی دادن به ناآگاهان مسلمان: جدال احسن با غیرمسلمانان و قانع کردن آنها به اینکه دین اسلام، دین حقی است که هیچ شکی در آن نیست و گفتگو با آنهايي که خود مسلمان اند، اما در دین به دلایلی کج رفته و از سرچشمه دین دو رگشته‌اند که برای بازگرداندن آنها به قرآن و سنت و عترت، جدال احسن بسیار اثرگذار است.

۲- حل کردن مسائل اجتهادی اختلافی: از جدال احسن و گفتگو می‌توان برای رسیدن به نکته‌ی مشترک و روشن کردن اختلافات اجتهادی مجتهدان بهره برد. در این مناظرات نباید مجتهدان تصور کنند که حتماً باید یک طرف حق باشد و طرف دیگر باطل، بلکه هر طرف که ادله‌ی طرف مقابلش را قوی‌تر تشخیص دهد باید آن را بپذیرد. بنابراین جدال احسن همان موضوع اساسی است که امروزه، جامعه‌ی جهانی به شدت به آن نیاز دارد و شیوه و سیره‌ی امام رضا علیه السلام به عنوان مبدأ این‌گونه مناظرات در کنار سایر ائمه علیهم السلام می‌بایست

مورد توجه همه‌ی اهل فضل و نخبگان علمی جامعه به عنوان یک میراث فکری و انسانی قرار گیرد (طباطبایی، ۱۳۸۶ ش، ج ۱۲، ص ۵۳۴).

## ۶. نظر مفسران پیرامون جدال احسن

مفسران درباره‌ی جدال احسن سخن‌هایی گوناگون دارند؛ برخی با ملاک قرار دادن شیوه‌ی جدل گفته‌اند: جدال احسن جدالی است که با نرمی و مدارا و حسن معاشرت همراه باشد (نک: تفسیر نسفی، ج ۱، ص ۵۲۹) به نحوی که دشمنی طرف مقابل را بر نیانگیزد و احساسات او را جریحه‌دار نسازد. بعضی با محور قرار دادن مقدماتی که جدل بر آنها متوقف است، جدال احسن را جدالی دانسته‌اند که از مقدمات مقبول عموم مردم یا طرف گفتگو تشکیل شود.

عده‌ای هم نیت و هدف را دخالت داده و جدال احسن را محاجّه‌ای دانسته‌اند که با رفق، نرمی، لطافت، گذشت و احسان در مقابل بدی‌ها، و با نیت خیر و نفع رساندن به حق همراه باشد و در آن از بلند کردن صدا، ناسزاگویی، زورگویی و استهزاء پرهیز شود (نک: شیخ طوسی، التبیان فی تفسیر القرآن، ج ۶، ص ۴۳۹).

گروهی هم جدال احسن را به مناظره با قرآن و حجّت‌هایی تفسیر کرده‌اند که شبهه‌ها را برطرف سازد و گفتارهای عنادآلود خصم را در هم بکوبد (نک: طنطاوی، تفسیر الوسیط، ج ۲، ص ۱۳۱۹) یا به جدالی که در خور فهم و درک مخاطب است، یا برای فرایض، یا اثبات حق و ابطال باطل در امر دین صورت پذیرد (مجلسی، ۱۳۷۵ ش، ج ۲، ص ۱۲۵)؛ و سرانجام برخی در بیانی جامع گفته‌اند: مجادله، هنگامی نیکوست که در آن، شدت در گفتار، طعنه و اهانت

نباشد. جدال وقتی احسن است که جَدَل، مجادل را به خصم نزدیک کند، به گونه‌ای که با هم متفق گردند و بی هیچ لجاجت و عنادی برای اظهار حق به یکدیگر یاری رسانند (نک: طباطبایی، ۱۳۸۶ ش، ج ۱۶، ص ۱۳۷-۱۳۸).

از این رو جدال کننده باید از آنچه انکار و دشمنی خصم را برمی‌انگیزد، بپرهیزد و نیز باید از مقدمات دروغ (هرچند مقبول طرف مقابل باشد) جز در مواردی که بخواهد کلام او را نقض کند، دوری‌گزیند و گرنه چنین فردی در حقیقت با احیای باطلی، حقی را به پا داشته یا با می‌راندن حقی، حق دیگری را زنده کرده است که امری ناروا است و زیبنده‌ی مؤمن نیست (همو، ج ۱۲، ص ۳۷۲).

## ۷. اصول مناظره

مناظره دارای اصول و قواعدی می‌باشد؛ که عبارتند از

اصول و قواعد فنی جدل و مناظره: این‌گونه قواعد، مثل فرمول‌های ریاضی، اموری عام و فرا دینی می‌باشند، که اهل منطق آن‌ها را در بخش جدل کتب منطقی به تفصیل بیان نموده‌اند.

بسیار اتفاق می‌افتد که کسی قصد هدایت و ارشاد یکی از هواداران فرقه‌ها را دارد، اما هرچه بیش‌تر گفت‌وگو می‌کند، بیش‌تر با مخاطب خود فاصله گرفته و جدال و تنش بیشتر می‌شود. یکی از علت‌های تکراری در چنین مواقعی این است که ناقد، همه‌ی مطالب موجود در یک فرقه را بدبینانه تحلیل می‌کند و مسایل مثبت را هم با عینک بدبینی نظاره می‌کند. در صورتی که این روش نه اسلامی است و نه اساساً انسانی و منصفانه.

«معمولاً مذاکره‌کنندگان برای دست‌یابی به خواسته‌ی خود، موضع‌گیری



می‌کنند. موضع‌گیری، در واقع بیان مستقیم یک خواسته است؛ اما خطر اینجاست که موضع‌گیری صریح ممکن است باعث شود که طرف مقابل هم با صراحت موضع‌گیری کند» (تامپسون، ۱۳۹۹، ش، ص ۱۰).

فرآیند مذاکره یک فرآیند پیچیده است که بسیار تحت نفوذ و تأثیر فرهنگ (فرهنگ‌های) مذاکره‌کنندگان قرار دارد. برای مثال در جریان برقراری یک تماس بین اشخاص، مذاکره تحت تأثیر و نفوذ میراث قومی (نژادی)، نگرش‌ها و عادات شکل‌گرفته در فرهنگ مذاکره‌کنندگان قرار می‌گیرد.

افراد با دارا بودن زمینه‌های فرهنگی مشابه گرایش به ارایه و نمایش الگوهای مشترکی از تفکر، احساس و عکس‌العمل در راستای میراث فرهنگی خود دارند. در نتیجه می‌توان چنین اظهار کرد که رفتار در مذاکره، با فرهنگ سازگاری داشته و هر فرهنگی سبک مذاکره متمایزی را می‌طلبد. در ادبیات درون فرهنگی که خریداران و فروشندگان با فرهنگ مشترک مورد بررسی قرار گرفته‌اند، این سازگاری مورد تأیید قرار گرفته است. (Simintiras and Thomas, ۱۹۹۸; ۱۱)

درک کامل دیگران روشی است که می‌توان از طریق آن در مذاکرات تجاری میان فرهنگی عملکرد موفق‌تری داشت. درک و شناخت صحیحی از فرهنگ طرف‌های درگیر در مذاکره و استفاده‌ی مؤثر از این شناخت برای پی‌بردن به خواسته‌های هر یک از طرفین مذاکره و جهت دادن مذاکرات به سوی وضعیت برنده-برنده، روشی است که می‌توان از طریق آن در مذاکرات تجاری میان فرهنگی به نتایج مطلوبی دست یافت (Gulbro and Herbigs, ۱۹۹۵, ۲۰).

## ۱.۷. قابل فهم بودن سخنان مناظره کننده

طبرسی در اهمیت این عنصر گفته است: «منظور از جدال احسن آن است که با ایشان به اندازه‌ی قدرت درک آنها سخن بگوید، همان‌گونه که در حدیث آمده: به ما جماعت پیامبران امر شده که با مردم به اندازه عقل ایشان سخن بگوییم (نک: همو، مجمع‌البیان فی تفسیر القرآن، ج ۶، ص ۶۰۵) استفاده از عبارت‌های ساده و قابل فهم در جدال بسیار مهم است، زیرا استفاده از لغات پیچیده ممکن است موجب سوء تعبیر شود. امام صادق علیه السلام درباره‌ی تفسیر جدال احسن فرموده‌اند: «این است معنای جدال احسن که به شبهه‌ی مخالف و اعتراض طرف طوری پاسخ داده شود که مطابق درک و فهم او باشد و بطلان حرف او از راه حق آشکار شود (علامه مجلسی، بحار الانوار، ج ۲، ص ۱۲۶).

به موجب روایت «إِنَّا عَاشِرُ الْأَنْبِيَاءِ أَمَرْنَا أَنْ نَكَلِمَ النَّاسَ عَلَى قَدْرِ عَقُولِهِمْ» یعنی: ما پیغمبران مأموریم که با مردم به اندازه‌ی عقلشان سخن بگوییم (شیخ کلینی، ۱۳۷۵ ش، ج ۱، ص ۵۱) از پیامبران خواسته شده که با مردم به قدر فهم و سطح فکر ایشان سخن بگویند؛ عنصر مزبور نشان‌گر آن است که در مناظره باید به زبان و استعداد مخاطب توجه شود، چنان‌که امام رضا علیه السلام فرموده‌اند: «حَدَّثُوا النَّاسَ بِمَا يَعْرِفُونَ وَ دَعُوا عَمَّا يَنْكُرُونَ» یعنی: از آنچه مردم می‌توانند درک کنند و بشناسند سخن بگویید و از آنچه نمی‌دانند درک و باور داشته باشند، خودداری کنید. هم‌چنین، آن حضرت با تکیه بر این روش، در پاسخ فردی که از روایتی درباره‌ی خلقت حضرت آدم علیه السلام به صورت خودش پرسیده، به صورت ساده و قابل فهم، با استناد به حدیث قدسی پیامبر صلی الله علیه و آله که فرمودند: «ما عرفنی من

شبهنی» اشتباه آن فرد را بازگو کردند (ابن بابویه، ۱۳۷۶ ش، ج ۱، ص ۱۱۶).

از جمله دلایل اهمیت عنصر مورد اشاره در تحقق جدال احسن آنکه امام رضا علیه السلام در مناظره برای فهم بهتر مطلب، از تمثیل و تصویرسازی بهره برده‌اند: عمران پرسید: ای آقای من! مرا آگاه فرما که آیا خداوند درون مخلوقات جای دارد یا مخلوقات درون اویند؟ امام علیه السلام فرمود: ای عمران! خداوند برتر از آن است که می‌گویی. خداوند نه درون خلق است و نه خلق درون او و خداوند برتر از آن است. اینک من رابطه‌ی خداوند با مخلوقات را به تو می‌آموزم. اکنون به من بگو آن هنگام که عکس تو در آینه منعکس می‌شود، تو در آینه‌ای یا آینه در توست؟ اگر هیچ‌یک درون دیگری نیست، چگونه به انعکاس عکس خودت در آینه استدلال می‌کنی؟ (کدام سبب، موجب می‌شود تصویر خود را در آینه بنگری؟) عمران پاسخ داد: با آن پرتو و روشنایی که بین من و آینه وجود دارد. امام رضا علیه السلام فرمود: پرتوی که در آینه می‌بینی، بیش از پرتوی است که در چشم خود می‌بینی؟ عمران گفت: آری. امام فرمود: آن را نشانم بده. عمران دیگر نتوانست پاسخی بدهد.

امام فرمود: نتیجه آنکه نور است که نه در آینه است نه در تو؛ بلکه چیزی است جدا که شما را به یک‌دیگر مربوط ساخته است (و هم تو را و هم آینه را نشان می‌دهد) البته، برای توضیح این حقیقت مثال‌های دیگری وجود دارد که افراد نادان را راهی به آن نیست ﴿وَلِلَّهِ الْمَثَلُ الْأَعْلَى﴾ (النحل، ۶۰ یعنی: صفت برتر از آن خداوند است و او است پیروزمند و حکیم.

## ۲.۷. تسلط کامل بر موضوع

ائمه علیهم‌السلام طوری دوستانشان را پرورش داده بودند که در می‌دانی که تسلط نداشتند داخل نمی‌شدند. در بعضی حرفه‌ها این موضوع هست، مثلاً در پزشکی اگر ما دخالت کنیم، پزشک ناراحت می‌شود، چون تخصص است، اما متأسفانه در وادی مذهبی همه مجتهد می‌شوند و اظهار نظر می‌کنند. گاهی در یک مسأله‌ی فقهی، مجتهد، ماه‌ها زحمت می‌کشد تا حکمش را بدهد، در یک جلسه، یک عوام، فوری نظریه می‌دهد و این قول به غیر علم از بزرگ‌ترین گناهان است. پس جدال ﴿بالتی هی احسن﴾ مشروط به اهلیت، توان، قدرت و ... می‌باشد.

## ۸. عوامل مؤثر در جدال احسن

عوامل و ویژگی‌هایی فردی، که در جدال احسن مؤثر است عبارتند از:

### ۱.۸. سعه‌ی صدر

سعه، به معنای گشادگی و فراخی و صدر به معنای سینه است، مقصود همان روح متعالی بشر است. پس، کسی دارای سعه صدر است که از گشادگی روح و همتی عالی و اندیشه‌ای بلند برخوردار باشد. سعه‌ی صدر موجب دوراندیشی و واقع‌نگری مدیران و شکیبایی آنان در برابر مشکلات می‌گردد. ﴿ألم نشرح لك صدرک﴾ (الإنشراح، ۱) یعنی: آیا ما سینه‌ی گشاده به تو ندادیم. از امیرالمؤمنین علیه‌السلام نقل است که فرمود: «أَلَّةُ الرَّئَاسَةِ سَعَةُ الصَّدْرِ» یعنی: ابزارری است، سعه‌ی صدر است، و علائم سعه‌ی صدر نیز: حلم و متانت در شادی‌ها و مقاومت در برابر مشکلات می‌باشد. (حسینی بیرجندی، ۱۳۷۶ ش، ج ۱، ص ۷۰)

سعه‌ی صدر باعث ایجاد فرصت و تأمل در گفتار فرد می‌شود.

## ۲.۸. قصد (نیت)

در اسلام هر عملی باید بر اساس قصد و نیت انجام شود. کارها بر اساس نیت انجام می‌شود و فرد نیز طبق همان نیت، پاداش می‌گیرد یا مجازات می‌شود. هر فرد دارای اختیار بوده و مسئول تغییر در جامعه است. قرآن بیان می‌کند: «خداوند شرایط زندگی مردم را تغییر نمی‌دهد، مگر اینکه آنها آنچه را که در قلب‌شان می‌گذرد تغییر دهند». تأثیرات این اصل در مدیریت منابع انسانی این است که افراد نباید به خاطر اشتباهات سهوی و ناخواسته‌شان مجازات شوند و باید بر اساس عمل، نظرات، برنامه و استراتژی‌هایشان مورد قضاوت قرار گیرند (پاداش بگیرند یا مجازات شوند)، نه بر اساس حاصل و نتیجه کارهایشان؛ که ممکن است تحت تأثیر عوامل بیرونی و خارج از کنترل‌شان قرار گرفته باشد. همیشه به یاد خداوند باشید. نیت فرد در مجادله باید به قصد سازندگی و نه تخریب باشد.

بحث و گفت‌وگو اگر برای اثبات و بیان حقیقت باشد، لازم است عنوان تعلیم یا تعلم در آن منظور شود، و آنچه از این دو عنوان خارج است؛ از مرحله‌ی حقیقت، بیرون و به منظور خودنمایی و خودبینی خواهد بود. طرفین مناظره و بحث اگر بخواهند از گفت‌وگوی خودشان نتیجه مثبت و مفید بگیرند می‌باید با خلوص نیت و آزادی فکر در صدد تعلیم باشند. مجادله و مناظره‌ای که در جهت غلبه بر طرف مقابل و یا به عنوان اظهار فضل و دانش باشد، نه تنها بی‌فایده و بی‌نتیجه است، بلکه موجب تیرگی و تاریکی دل و پیدایش خلاف و دشمنی در

میان بحث کنندگان خواهد شد.

### ۳.۸. تقوا

«تقوی» از نظر لغوی به معنای صیانت و حفاظت است که یکی از بارزترین صفات فرد مسلمان می‌باشد. مدیر یا مسئولی که نقش خود را با تقوی حفظ نکند، مقام و مسئولیت، برایش نوعی آفت محسوب می‌گردد؛ زیرا نفس آن‌گاه که توسط تقوی مهار نشود، قطعاً در خدمت هوی و هوس قرار می‌گیرد. حضرت علی علیه السلام می‌فرماید: «اوصیکم عبادالله بتقوی الله التی هی لزاد و به المعاذ» یعنی: ای بندگان خدا، شما را به تقوی توصیه می‌کنم، که هم زاد و توشه است و هم پناهگاهی برای نجات انسان (سیدرضی، خطبه ۱۱۴)

«و من یتق الله یعجل له مخرجاً» یعنی: هر کس که تقوای خدا پیشه کند (الطلاق، ۲) یعنی: خداوند برای او راه خروج از مشکلات و سختی‌ها را قرار می‌دهد.

«و الذین اهتدوا زادتهم هدی و آتیهم تقویهم» (محمد صلی الله علیه و آله، ۱۷) یعنی: و کسانی که هدایت را یافتند، خدا بر هدایتشان افزود و به آنها تقوی عطا فرمود. اگر وجود شخص پراز تقوا باشد، از بروز رفتارهای نابه‌هنجار و قضاوت‌های ناعادلانه خودداری نموده و روح خود را از مرحله‌ی شیطانی شدن (اماره) که مرحله‌ی مهمی بوده و انسان و حیوان هر دو آن را دارا هستند، به سمت لوامه، که در این مرحله فرد از وجود شیطان آگاه بوده و با ندامت و توبه بین دو نیروی نیک و شر، دست و پنجه نرم می‌کند و سپس به بالاترین مرحله، یعنی مطمئننه، سوق می‌دهد؛ که در این مرحله، ذهن تنها با کارهای نیک، تقوا و عدالت پر

شده است. تقوا باعث می‌شود که فرد در جستجوی حقیقت و عدالت ثابت قدم باشد، چون انسان‌ها از هیچ‌کس به جز خدا ترس و ابایی ندارند.

در مدیریت منابع انسانی، ارائه‌ی انتقادات سازنده و پند و اندرز، هرگاه گناه و اشتباهی در سازمان یا جامعه‌ای مشاهده شود، کاملاً طبیعی و رایج و حتی یک وظیفه محسوب خواهد شد.

#### ۴.۸. عدالت

عدالت فضیلتی است که هر فردی باید آن را بدون توجه به اینکه رهبر یا زیردست چه کسی می‌باشد، رعایت کند. در قرآن آمده است: «ای کسانی که ایمان آورده‌اید، خود را برای خدا خالص سازید و نظاره‌گر روابط عادلانه باشید و نگذارید که تنفراز دیگران باعث شود که قسم به انجام کارهای غلط و نادرست بخورید و از عدالت دور شوید».

عدالت در اسلام هرگز تحت تأثیر علایق شخصی و دیگر ملزومات قرار نمی‌گیرد. عدالت هم‌چنین حفظ آزادی افراد و برابری می‌باشد. انسان‌ها در اسلام آزادند عقاید خود را داشته باشند؛ هیچ اجبار و اکراهی در دین نیست. همه‌ی مردم از نظر جنسیت، رنگ، نژاد، ثروت، شأن و منزلت، شغل، جایگاه، و علم و دانش برابرند. تنها چیزی که به آنها برتری و ارزش می‌دهد، اعمال و کارهای نیک می‌باشد. پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله با بیان اینکه عرب و غیرعرب، سفید پوست و سیاه‌پوست، هیچ برتری نسبت به هم ندارند و با هم برابرند، مگر اینکه ثوابش بیش‌تر باشد و کارهای نیک انجام دهد، ابعاد عدالت را روشن نمودند. رستگاری تنها معیار بوده و استثنائی ندارد؛ تنها خدا از میزان رستگاری

افراد مطلع می‌باشد.

قرآن می‌فرماید: حتی نسبت به دشمنان خودتان هم مبادا پا از حریم عدالت بیرون بگذارید (المائده، ۸).

باید نهایت انصاف را درباره‌ی هر کس رعایت کرد تا مخاطب حس کند که گوینده در صدد روشن کردن واقعیات است. عدالت، منجر به برابری می‌شود و به منظور حفظ عدالت و برابری، باید حس انسانیت در وجود کسانی که سمت‌های مدیریتی را اتخاذ نموده‌اند، تبلور یابد. در ادارات و سازمان‌هایی که عدالت حرف اول را می‌زند، با کارکنان با عدالت و برابری رفتار خواهد شد. مدیران باید با زیردستان خود با احترام و عدالت رفتار کنند و هرگز با دیده‌ی تحقیر به آنها ننگرند یا دیدگاه‌ها و پیشنهادهایشان را نادیده بگیرند. بدین‌گونه، قوانین و مقررات، خط مش‌ها و روش‌ها به روشنی دنبال خواهد شد و به طور مؤثری اجرا خواهد گردید. اگر در جایی عنصر حق‌پذیری نیست، تقوا اقتضا می‌کند بحث را رها کنید تا حالت مراع پیش نیاید.

## ۵.۸. کرامت انسانی

خداوند، انسان را در قرآن کریم مورد کرامت قرار داده و فرموده: ﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ﴾. یک مدیر باید توجه داشته باشد که انسان‌های مختلف از جمله کارکنان و مراجعان، همه و همه بندگان خداوند هستند و باید مورد کرامت قرار بگیرند و این یک اصل قرآنی است. به مردم به دیده‌ی خانواده خدا بنگرد زیرا خداوند فرموده: «الخلق عیالی، أقربهم إلی أطفهم بهم» یعنی: مردم، خانواده من هستند، نزدیک‌ترین آنها به من، لطیف‌ترین آنها با خلق می‌باشد. در اینجا



نیز محوریت خدا موج می‌زند.

### ۶.۸. آگاهی از گذشته

﴿وَيَعْلَمُهُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَالتَّوْرَةَ وَالْإِنْجِيلَ﴾ (آل عمران، ۴۸) یعنی: خداوند به حضرت عیسی کتاب و حکمت و تورات و انجیل آموخت. مدیران هر برهه از زمان باید از حوادث و قوانین گذشته آگاه باشند و بدانند در گذشته چه اتفاقاتی در سازمان رخ داده و چه مقرراتی وضع گردیده است؛ چنان‌که خداوند به حضرت عیسی عليه السلام، تورات را که قوانین گذشته بود، آموخت.

### ۷.۸. شناخت تهدیدها

﴿فَلَمَّا أَحَسَّ عِيسَى مِنْهُمْ الْكُفْرَ قَالَ مَنْ أَنْصَارِي إِلَى اللَّهِ...﴾ (آل عمران، ۵۲) یعنی: هنگامی که عیسی احساس کرد اطرافیانش کفر می‌ورزند، گفت: چه کسانی مرا در راه خدا یاری می‌کنند.

### ۸.۸. سوء استفاده از مقام

﴿مَا كَانَ لِبَشَرٍ أَنْ يُؤْتِيَهُ اللَّهُ الْكِتَابَ وَالْحُكْمَ وَالتَّوْبَةَ ثُمَّ يَقُولَ لِلنَّاسِ كُونُوا عِبَادًا لِي...﴾ (آل عمران، ۷۹) یعنی: هیچ انسانی که خداوند به او کتاب و حکمت و نبوت و حکومت داده است، حق ندارد به مردم بگوید: بندگان من باشید. سوء استفاده از موقعیت و مسئولیت، برای هیچ‌کس مجاز نیست و باید با آن به شدت برخورد نمود.

### ۹.۸. پیگیری تا حصول نتیجه

﴿مِنْهُمْ مَنْ إِنْ تَأْمَنَهُ بَدِينَارٍ لَا يُؤَدِّهِ إِلَيْكَ إِلَّا مَا دُمْتَ عَلَيْهِ قَائِمًا﴾ (آل عمران،

۷۵) یعنی: بعضی از اهل کتاب (یهودیان) کسانی هستند که اگر به او دیناری بدهی آن را به تو بر نمی‌گرداند، مگر آنکه برای مطالبه‌ی آن دائماً بالای سر او بایستی. هوشیاری در شناخت افکار و عقاید و تهدیدها، یکی از شروط اساسی رهبری است.

### ۱۰.۸. نظارت، اصلاح سازمان

﴿وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ ...﴾ (آل عمران، ۱۰۴) یعنی: از میان شما باید گروهی باشند که دیگران را به خیر دعوت نمایند و از بدی‌ها بر حذر دارند.

### ۱۱.۸. تقویت روحیه، بررسی عوامل شکست

﴿وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ ...﴾ (آل عمران، ۱۳۹) یعنی: پس از شکست در جنگ احد، خداوند خطاب به مسلمانان می‌فرماید: سستی نکنید و غمگین نباشید که شما برترید.

شکست موضعی در یک برهه از زمان، نشانه‌ی شکست نهایی نیست، بلکه تجربه‌ای برای رسیدن به موفقیت و پیروزی است.

مدیر و رهبر باید روحیه‌ها را تقویت کند. در ضمن روحیه دادن باید به عوامل شکست توجه کرد

### ۱۲.۸. عطوفت، مشورت

خداوند پس از بیان ضعف‌های جنگ احد، خطاب به پیامبر اکرم می‌فرماید: ﴿فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَ شَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ﴾

(آل عمران، ۱۵۹) یعنی: از تقصیر آنان درگذر و برایشان طلب آمرزش کن و برای تصمیم‌گیری‌های آینده از آنان مشورت بگیر. اما هنگامی که تصمیم گرفتی، قاطع باش و به خدا توکل کن و آن را عملی ساز.

﴿وَلَمَّا أَصَابَتْكُمْ مُصِيبَةٌ... قُلْتُمْ أَئِنَّا هَذَا قُلٌّ هُوَ مِنْ عِنْدِ أَنْفُسِكُمْ...﴾ (آل عمران، ۱۶۵) یعنی: هنگامی که مصیبتی (هم چون شکست جنگ احد) به شما رسید، گفتید: این مصیبت از کجاست؟ بگو: آن از سوی خودتان است.

### ۱۳.۸. معرفت

شناخت و معرفت در رشد و تعالی انسان، نقش بسزایی خواهد داشت و در فرمایش مولای متقیان علیه السلام می‌بینیم که حضرت، از طرفی معرفت خدا را بالاترین معرفت‌ها معرفی می‌کند و از سوی دیگر شناخت و معرفت نفس را نافع‌ترین معارف می‌داند. «معرفة الله سبحانه اعلى المعارف» یعنی: معرفت خدای سبحان بلندمرتبه‌ترین معرفت‌ها است (سایر روایات را نک: آمدی، غرر الکلم، ص ۳۱۹) و «معرفة النفس انفع المعارف» یعنی: معرفت نفس خود سودمندترین معرفت‌ها است. (همان) و رسول خدا صلی الله علیه و آله در ارتباط این دو با هم می‌فرماید: «من عرف نفسه، فقد عرف ربه» یعنی: هر که خود را بشناسد، پروردگار خود را شناخته است.

### ۱۴.۸. حسن خلق

حسن خلق، یکی دیگر از ویژگی‌هایی است که برای مدیریت بسیار لازم و ضروری است. اگر مفهوم مدیریت، انجام کارها از طریق دیگران باشد، از میان خصلت‌های مدیر، می‌توانیم به اهمیت حسن خلق و داشتن ارتباط حسنه با

دیگران پی ببریم، چه بسا که قرآن در رابطه با پیامبر ﷺ می‌فرماید: ﴿فبما رحمه من الله لنت لهم و لو كنت فضّاً غليظاً لانفضوا من حولك﴾ (آل عمران، ۱۵۹) تو از پرتوی رحمت الهی در برابر آنها نرم شدی و اگر خشن و سنگدل بودی از اطراف تو پراکنده می‌شدند.

باید از هر عاملی که سبب برانگیختن لجاجت طرف مقابل می‌شود خودداری کنیم و اگر این موارد رعایت شود این بحث مثمر ثمر خواهد بود.

### ۱۵.۸. توکل

توکل یعنی و گذاشتن کار به دیگری. منظور از توکل در اینجا واگذار کردن کار به خدا است. در حقیقت یکی از شرایط تقوا، توکل بر خدا است، بدین معنا که غیر خدا را رها کنیم و تنها به رشته‌ی امید او چنگ زنیم ﴿و من يتوكل على الله فهو حسبه﴾ (الطلاق، ۳) یعنی: هر کس به خدا توکل کند، خدا برای او کافی است. و پیامبر اکرم ﷺ می‌فرماید: «و من احب أن يكون اقوى الناس فليتوكل على الله و من احب أن يكون اغنى الناس فليكن بما فى يد الله اوثق لِمافى يده» یعنی: هر کس می‌خواهد که نیرومندترین مردم باشد، باید بر خدا توکل کند و هر کس دوست دارد، از همه‌ی مردم توانگرتر باشد، باید اعتمادش به آنچه درید قدرت خدا است، بیش تر از آنچه در دست خود او است باشد.

### ۱۶.۸. تواضع

تواضع به معنی فروتنی است. حضرت علی عليه السلام در خطبه‌ی همام در وصف متقین می‌فرماید: «مشهيم التواضع» یعنی: خط مشی و روش کلی آنها در زندگی تواضع است و اگر زمینه برای بروز کبر و خودنمایی او فراهم شود، ملکه‌ی تواضع

بلافاصله آن را سرکوب می‌کند و به طور یکسان حالت تواضع را در او حفظ خواهد نمود.

### ۱۷.۸. انتقادپذیری

مدیر، با حاکم کردن اصل انتقادپذیری، بین خود و کسانی که خیرخواه او هستند، موجبات رشد، سازندگی و توفیق روزافزون خویش و همکارانش را فراهم می‌نماید. در این رابطه امام علی علیه السلام به مالک اشتر می‌فرماید: «ثم لیکن آثارهم عندک أقولهم بمزّ الحق لک و أقلهم مساعدة فیها یکون منک ممّا کره الله لأولیائه واقعاً من هواک حیث وقع» (سیدرضی، نامه ی ۵۳) و از آنها کسی را بهای بیشتری بده که حق را، اگر چه تلخ باشد، به صراحت با تو بگوید و از کم‌ترین همکاری با تو در کاری که خدا آن را برای اولیای خود نمی‌پسندد، خودداری نماید گرچه آن کار بر وفق میل تو باشد.

### ۱۸.۸. قاطعیت

قاطعیت از ریشه ی قطع به معنای برش داشتن است و مدیر شایسته کسی است که در اداره ی سازمان و افراد تحت مدیریت خود کم‌تر دچار ضعف و تردید در تصمیم‌گیری شود. امام علی علیه السلام در نامه ی خود به مالک اشتر هنگامی که وی را به حکومت مصر گماشتند توصیه می‌کند؛ افرادی را برای قضاوت و انجام امور برگزیند، که قاطعیت داشته باشند. قرآن کریم خطاب به پیامبر می‌فرماید: ﴿یا ایها النبى، جاهد الکفار و المنافقین و اغلظ علیهم﴾ یعنی: ای پیامبر با کفار و منافقان جهاد کن و بر آنان سخت بگیر.

## ۱۹۰۸. تشویق و تنبیه

اگر در سازمانی، فعالیت افراد، از لحاظ نتایج مترتب بر آنها یکسان باشد و میان کارگزاران، دل‌زدگی از جهت کار ارائه شده، تفاوتی منظور نگردد، باید شاهد رکورد استعدادها و خاموشی ابتکار عمل‌ها، روحیه‌ها و بی تفاوتی و مسامحه در امور باشیم. «ولا یكونن المحسن والمسیء عندک بمنزله سواء» (همان، نامه‌ی ۵۳) یعنی: و نباید (ای مالک) نیکوکار و بدکار نزد تو به یک پایه باشد.

در تئوری‌های مدیریت ترجمه شده از غرب، که دیدگاهی ماتریالیستی دارند، به عوامل مشوق و برانگیزاننده‌های کارکنان سازمان، تنها با یک دید مادی نگریسته می‌شود و سعی بر این است که از طریق پاداش‌های مادی و ترفیع‌های اداری، افراد را ترغیب به کار و فعالیت بیشتر نمایند، ولی در مدیریت اسلامی این عوامل به عنوان برانگیزاننده‌های فرعی در نظر گرفته می‌شوند و عامل اصلی که فرد را به تلاشی مستمر و پی‌گیر، ترغیب می‌نماید، همانا جلب رضایت خدا و سیر الی الله است و در این دیدگاه نیز، باید به این مهم و نقطه اتکا توجه وافری نمود و به نحوی شایسته و بایسته‌ای آن را مورد استفاده قرار داد.

## ۲۰۰۸. پیشگامی در اعمال

مدیر در عمل، به آنچه که بیان می‌دارد، باید پیش‌قدم و پیش‌گام زیردستان خود باشد. در غیر این صورت به واسطه‌ی این نقیصه، نه تنها از لحاظ بعد مدیریت بر خویشتن شرایط احراز را از دست داده است، بلکه توصیه‌های او نیز تأثیری نخواهد داشت، اگرچه به حق گفته باشد.

«اتامرون الناس بالبر تتسون انفسکم» (البقره، ۴۴) یعنی: چگونه شما که

مردم را به نیکوکاری دستور می‌دهید، خود را فراموشی کنید.

«ولیکن تأدیبه بسیرته قبل تأدیبه بلسانه» (سیدرضی، حکمت ۷۳) یعنی: و باید پیش از ادب کردن و آراستن دیگری به زبان، به روش خود او را مؤدب و آراسته نماید.

آیات قرآن و روایات اسلامی ما را از نزاع و گفت‌وگوهای بی‌فایده و اعتراض بر گفتار دیگران بدون غرض و مقصود دینی بر حذر داشته است، چراکه نه تنها فایده و نفعی ندارد، بلکه موجب دشمنی، نفاق، و از بین رفتن سلامت عقل می‌گردد. امام صادق علیه السلام به نقل از امام حسین علیه السلام می‌فرماید: جدال از چهار حال بیرون نیست: اول اینکه مباحثه در مسئله‌ای است که هر دو طرف نسبت به آن، علم و اتفاق نظر نسبت به آن دارند؛ در این صورت، هر دو از مرحله خلوص و صفا بیرون رفته و علم خود را ضایع کرده و طلب رسوایی و فضیحت نمودید. دوم، آنکه هر دو جاهل به آن موضوع مورد بحث هستند که در این حالت، نادانی خود را آشکار نموده و روی جهل با همدیگر مجادله کرده‌اند. سوم، اینکه یکی عالم است و با شخصی که جاهل است جدال می‌کند. در این صورت، مقصود آن عالم؛ روشن کردن لغزش طرف مقابل از روی ظلم به او است و چهارم، یکی جاهل بوده که با شخص عالم جدال می‌کند. در این صورت شخص جاهل، احترام و منزلت عالم را حفظ نکرده و نسبت به او ستم کرده است. پس جدال به هر صورت زشت و ناروا است، و کسی که انصاف داشته باشد و در مقابل حق تسلیم باشد، قهراً جدال را ترک خواهد کرد، و در این حالت ایمان خود را محکم نگه داشته و سلامتی دین خود را نیکو گرفته و عقل خود را از لغزش و اشتباه حفظ کرده است.

## ۹. جدال‌های غیر احسن

### ۹.۱. جدال برای مقاصد شیطانی

گاه مناظره کننده در صدد حقیقت‌یابی یا اثبات سخن خود نیست، بلکه برای رسیدن به اهداف شیطانی مناظره می‌کند. لذا باید با شرکت نکردن در چنین مناظراتی، توطئه‌ی طرف مقابل را خنثی نمود یا باید به گونه‌ای مناظره شود که اهداف شیطانی او روشن شود تا وی به آنها نرسد. خداوند متعال می‌فرماید: ﴿وَلَا تَأْكُلُوا مِمَّا لَمْ يُذْكَرِ اسْمُ اللَّهِ عَلَيْهِ وَإِنَّهُ لَفِسْقٌ وَإِنَّ الشَّيَاطِينَ لَيُوحُونَ إِلَيْهِمْ لِيُجَادِلُوكُمْ وَإِنْ أَطَعْتُمُوهُمْ إِنَّكُمْ لَمُشْرِكُونَ﴾ (الأنعام، ۱۲۱) یعنی: از ذبحی که نام خدا بر آن یاد نشده است مخورید که خود نافرمانی است؛ و شیاطین به دوستان خود القا می‌کنند که با شما مجادله کنند. اگر از ایشان پیروی کنید، از مشرکانید. با توجه به آیه‌ی ﴿جَادِلُوا بِالْبَاطِلِ لِيُدْحِضُوا بِهِ الْحَقَّ﴾ (الغافر، ۵) ابطال حق یا اثبات باطل از جمله هدف‌های شیطانی است (نک: مرتضی رحیمی و سمیه سلیمانی، جدال احسن از منظر امام رضا علیه السلام).

### ۹.۲. جدال با جاهل و اهل باطل

هنگامی که بعضی از حضرت صادق علیه السلام پرسیدند: جدال غیر احسن چیست؟ حضرت فرمود: آن است که با کسی که اهل باطل است مجادله کنی، او دلیل نادرستی اقامه کند ولی تو قادر نباشی با منطق صحیح به او پاسخ بگویی و تنها به این قناعت کنی که من گفته تو را قبول ندارم (بدون اقامه‌ی دلیل) یا اینکه آن شخص که اهل باطل است سخن حقی را بگوید که بخواهد از آن برای مقصد نادرست خود کمک بگیرد و تو از ترس نداشتن جواب صحیح سخن حق



را انکار کنی. این کار بر شیعیان من حرام است که سبب فتنه و انحراف برادران ضعیف الایمان شوند و اهل باطل از ناتوانی این گونه اشخاص در استدلال گواه و شاهدی بر حقانیت خود دست و پا نمایند. سپس امام صادق علیه السلام نمونه‌های متعددی از استدلالاتی که قرآن در امر معاد در برابر مشرکان داشته، ذکر می‌فرماید و آنها را به عنوان مصادیق جدال احسن می‌شمرد (علامه مجلسی، ۱۳۷۵ ش، ج ۲، ص ۱۲۵).

### ۱۰. نتیجه

در قرآن، جدال در معانی متنوعی از جمله: خصومت در گفتار، گفت‌وگوی جانب‌دارانه، دفاع سرسختانه از باطل و مناظره برای مجاب کردن خصم به کار رفته است. در کاربرد قرآنی، جدال به معنای رویارویی و کشمکش گفتاری است که به دو روش احسن و غیراحسن انجام می‌شود و تنها نوع احسن آن، مجاز است و آیات به آن سفارش کرده‌اند.

بی‌تردید اساسی‌ترین پایه‌ی عبودیت و بندگی خدا، تسلیم و تواضع در برابر حق است و به عکس هرگونه تعصب و لجاجت مایه‌ی دوری از حق و محروم شدن از سعادت است.

هنگامی که به تاریخ انبیای بزرگ باز می‌گردیم و علل انحراف و گمراهی اقوام پیشین را مورد بررسی قرار می‌دهیم به خوبی می‌توان دریافت که این سه امر (تعصب و لجاجت و دوری از حق) نقش اصلی را در انحراف آنها داشته است و یک برنامه‌ی عام برای همه‌ی اقوام زشت‌کار پیشین بوده است، آنها به خاطر وابستگی شدید به افکار و برنامه‌های خرافی و لجاجت و اصرار بر آنها، چشم

و گوش بسته به پیروی نیاکانشان ادامه می‌دادند و به این طریق، خرافات بی‌اساس از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شد و صدای دل‌نشین مردان الهی که برای هدایت آنها آمده بودند، در میان فریادهای جاهلانه آنان گم می‌شد. بنابراین در مناظره نباید تعصب نابه جا داشت. ضرورت این عنصر را می‌توان از جمله‌ی امام رضا علیه السلام «الآن جئت بالنصفة یا نصرانی» (نک: طبرسی، الاحتجاج، ج ۲، ص ۴۱۷). یعنی: ای نصرانی، اکنون به انصاف رفتار کردیدر مناظره با جاثلیق نتیجه گرفت، زیرا حضرت از عدم انصاف جاثلیق اعتراض و به گونه‌ای رعایت انصاف و پرهیز از تعصب را در مناظره تشویق کرده‌اند.

اما در مورد افرادی که خودشان را به خواب زده‌اند نمی‌توانیم با حرف حق متقاعدشان کنیم، آن‌چنان که خدا به پیغمبرش فرمود، شما هم نمی‌توانی. (الأنعام، ۱۰۹-۱۱۱) آنها قسم یاد می‌کنند اگر نشانه‌ای بیاوری، ایمان می‌آوریم. بگو خدا می‌تواند نشانه بیاورد، ولی شما ایمان نمی‌آورید، چون اینان اول ایمان نیاوردند ما هم، دل و دیده آنان را از ایمان بگردانیدیم تا در ضلالت بمانند و چنان‌که اگر تمام فرشتگان را هم بر آنها بفرستیم و مردگان را زنده کنیم، باز ایمان نمی‌آورند، مگر خدا بخواهد.

خداوند در آیه‌ی ۲۵ سوره‌ی الأنعام به پیامبر صلی الله علیه و آله می‌فرماید: از هدایت اینها مایوس باش، بعضی سخن تو را می‌شنوند ولی پرده بر دل‌هایشان نهاده‌ایم که نمی‌فهمند، گوش‌های آنها از شنیدن حق سنگین است، اگر همه‌ی نشانه‌های الهی را مشاهده کنند باز ایمان نمی‌آورند و نزد تو مجادله می‌کنند و می‌گویند این نشانه‌ها افسانه‌ای بیش نیست.

## منابع

۱. ابن منظور، محمد بن مكرم، لسان العرب، بيروت: دارصادر، چاپ سوم، ۱۴۱۴ ق.
۲. ابن بابويه، محمد علی، الأمالی، ترجمه: محمد باقر کمره‌ای، تهران: کتابچی، ۱۳۷۶ ش.
۳. نجفی الجواهری، محمد حسن، جواهر الکلام فی شرح شرائع الإسلام، تصحیح: عباس قوچانی، بی‌جا: بی‌نا، ۱۳۶۲ ش.
۴. تالمپسون، لی، استادانه، ترجمه: محمدرضا شعبانعلی، بی‌نا، ۱۳۹۹ ش.
۵. حسنی بیرجندی، حسین، دیوان الحکم و المواعظ، قم: دارلحدیث، ۱۳۷۶ ش.
۶. جلیلیان حسین، تئوری‌های مدیریت، بی‌جا، نگاه دانش، ۱۴۰۰ ش.
۷. خاتمی، احمد، جدال احسن، مجله‌ی خیمه، شماره ۲۰، ۱۳۸۴ ش.
۸. شیخ صدوق، محمد بن علی، معانی الاخبار، قم: جامعه مدرسین، ۱۳۶۱ ش.
۹. همو، عیون اخبار الرضا علیه السلام، قم: جهان، ۱۳۷۸ ش.
۱۰. فیشر، راجر، اصول و فنون مذاکره، ترجمه: مسعود حیدری، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۵ ش.
۱۱. طباطبایی، محمدحسین، المیزان، ترجمه: همدانی، قم: ناشر اسماعیلیان، ۱۳۸۶ ش.
۱۲. علامه مجلسی، محمد باقر، بحار الانوار، قم: اسلامیة، ۱۳۷۵ ش.
۱۳. شیخ کلینی، محمد بن یعقوب، الکافی، بیروت: دارالکتب الاسلامیه، ۱۳۷۵ ق.

۱۴. کشی، محمدبن عمر، الرجال، آماره، ۱۴۰۰ ش.
۱۵. هاور، دنیس، اصول مذاکرات تجاری و ترفندهای آن، حسین زاده، ناصر، تهران: نسیم دانش، ۱۳۸۴ ش.
16. Gulbro; Robert and Herbig; Paul. *Differences in cross-cultural negotiation behavior between industrial product and consumer product firms*, (1995).
17. Simintiras; Antonis C., *Cross-cultural sales negotiations*, International Marketing Review, vol. 15 No. 1. (1998).

